



BANQUE des
TERRITOIRES



Hub des Territoires

L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires

**Attirer et accueillir des projets
économiques : constats et
opportunités pour les collectivités
petites et moyennes**

12 février 2025



BANQUE des
TERRITOIRES



Hub des Territoires

L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires

12 février 2025

**Attirer et accueillir
des projets
économiques :
constats et
opportunités pour les
collectivités petites
et moyennes**

ANNE SOPHIE HAINSELIN

*Directrice de projet Hub des Territoires
Banque des Territoires*



Introduction



Franck Chaigneau
*Responsable du service
Petites villes de demain
à la **Banque des Territoires***

Sommaire

Introduction

- 01** Quels sont les leviers d'attractivité des petits et moyens territoires du point de vue des professionnels d'agences d'attractivité et de développement économique ? 7
- 02** Quel rôle pour les agences d'attractivité et de développement économique dans l'écosystème et le parcours d'accueil des porteurs de projets notamment économiques? 16
- 03** Focus sur l'outil « Dossier de site » ou comment aider les porteurs de projet économique à se projeter sur un territoire ? 24

Conclusion

01

Quels sont les leviers d'attractivité des petits et moyens territoires du point de vue des professionnels d'agences d'attractivité et de développement économique ?

Les intervenantes de la séquence 1



Cindy Emond

*Responsable études, publications
et contenus éditoriaux au **CNER***



Lauriane Perrigault

*Experte territoriale
Petites villes de demain
à la **Banque des Territoires***

Méthodologie de l'étude du CNER

- 1. Une phase qualitative / la phase principale (13 agences interrogées)*
- 2. Un atelier collaboratif*
- 3. Un questionnaire en ligne*

Un métier en mutation

Des collaborations

Des études précises

Des campagnes plus ciblées et plus segmentées

Des marques territoriales plus finement travaillées

Une attractivité territoriale confrontée à de nouveaux défis

Une concurrence accrue

Un rapport au travail différent

Des territoires à taille humaine recherchés

Une nouvelle génération en quête de sens

Un rapport de force employés / employeurs en mutation

Une attractivité économique sous tension

Incertitudes politiques et fiscales

Disponibilités des talents

Accès aux ressources : eau, énergie, foncier

Trois facteurs à retenir : l'accès au marché, l'accès au foncier, la puissance universitaire et de recherche

Une attractivité résidentielle face à la qualité de vie

La recherche de qualité de vie

Une ruralité qui peine toujours

Le logement demeure un véritable frein

Quatre facteurs à retenir : qualité de vie, logement, offre médicale, et enseignement

L'attractivité médicale : un enjeu majeur

Les jeunes médecins et le rapport au travail

Les déserts médicaux

Trois facteurs à retenir : les collaborations, le cadre de vie, les plateaux techniques

Une étude prévue pour mars 2025

Tenez-vous informé de la sortie officielle de l'étude en suivant le lien :

<https://www.cner-france.com/Publications>

Ou abonnez-vous à notre newsletter pour ne rien rater :

<https://www.cner-france.com/Le-CNER/Newsletter>

Des facteurs d'attractivité qui résonnent particulièrement avec le dernier baromètre des Petites villes de demain (mai 2024)

- *Atouts des petites villes :*

proximité avec la nature + qualité des relations sociales entre habitants

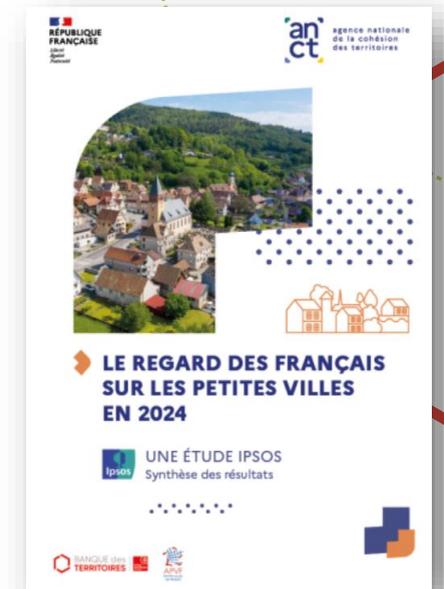
- *Ce qui est particulièrement apprécié dans les PVD :*

dynamisme de la vie locale + l'offre en matière d'activités sportives et de loisirs

- *Priorités d'actions souhaitées dans les PVD :*

l'offre de services de santé + l'offre de commerce + la mobilité

<https://www.banquedesterritoires.fr/salon-des-maires-troisieme-barometre-sur-les-petites-villes-le-regard-change>



02

**Quel rôle pour les agences
d'attractivité et de développement
économique dans l'écosystème et le
parcours d'accueil des porteurs de
projets notamment économiques?**

Les intervenants de la séquence 2



Mathieu Dejou
*Délégué général
du CNER*



Cécile Despalles
*Directrice générale
de Nièvre Attractive*



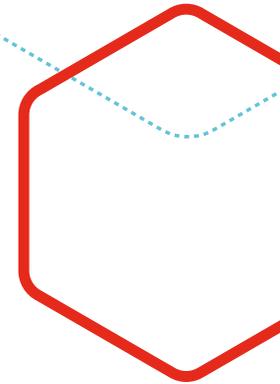
Mathieu Albouy
*Manager du pôle
« Développement des Territoires »
au cabinet Terre d'Avance*

127 agences d'attractivité et de développement économique

<i>Gestion d'une marque territoriale</i>	49 %	<i>Observation études</i>	43 %
<i>Attractivité touristique</i>	37 %	<i>Développement endogène</i>	62 %
<i>Attractivité résidentielle</i>	37 %	<i>Développement exogène</i>	64 %
<i>Attractivité médicale</i>	8 %	<i>Innovation</i>	35 %
<i>Attractivité économique</i>	75 %	<i>Ingénierie territoriale</i>	52 %
		<i>Urbanisme</i>	5 %

La stratégie de Nièvre Attractive au service du territoire

Processus de développement du champ de l'attractivité résidentielle



2020

- Lancement du dispositif Essayez la Nièvre
- 2 sessions d'accueil des candidats à l'installation

2021

- 2 sessions d'accueil
- Lancement de la plateforme d'attractivité essayezlanievre.com

2022

- 1 session d'accueil
- Début de préparation de l'évènement à Paris 2023

2023

- 1 session d'accueil thème « dynamisme économique »
- Evènement Essayez la Nièvre à Paris

2024

- 1 session d'accueil thème « dynamisme économique »
- Lancement d'un nouveau processus d'accueil via la démarche Venez Vivre en Bourgogne Franche Comté
- Arrêt de la plateforme d'attractivité – maintien du site web
- Réflexion sur l'évolution de la stratégie de l'agence

La stratégie de Nièvre Attractive au service du territoire

Bilan de 4 ans d'actions

1. Un écosystème qui s'est construit avec le temps

- A partir d'une base de partenaires historiques de l'ADT, en lien avec sa mission d'accompagnement des entreprises touristiques
- En fonction des besoins exprimés au fil des sessions d'accueil par les prospects accompagnés : Nièvre Attractive s'est entourée de partenaires spécialisés dans les domaines de l'immobilier, de l'emploi, de la création/reprise d'entreprises et des collectivités
- Renforcé par l'évènement organisé à Paris

2. Un parcours d'accueil qui s'est professionnalisé

- Accompagnement uniquement dans le cadre de sessions d'accueil et de profils multiples dans un 1er temps
- Développement d'une plateforme d'attractivité : infos répondant aux besoins des prospects, recensant toutes les opportunités (emplois, immobilier), valorisant le territoire
- Thématisation des sessions d'accueil vers un volet plus « économique »
- Arrêt des sessions d'accueil et lancement d'un dispositif d'accueil permanent

La stratégie de Nièvre Attractive au service du territoire

Bilan de 4 ans d'actions

1. Bilan des sessions d'accueil

- 115 familles accueillies / 20 familles installées / plus de 95% de taux de satisfaction
- Un bilan mitigé pour les sessions thématiques : besoin de mieux qualifier les offres à reprendre / une logique de travail différente entre accompagner des candidats à l'installation et chercher des créateurs/repreneurs
- Des retombées médiatiques importantes

2. Bilan de l'évènement à Paris

- 800 visiteurs / 250 inscriptions sur le site essayezlanievre.com pour participer à la session 2024
- Retombées médiatiques : 263 900€ de retombées presse, 426 000 personnes touchées par les spots pub et 100 000 par les réseaux sociaux
- Un écosystème renforcé et mobilisé sur le sujet de l'attractivité qui parle d'une seule voix : 45 partenaires présents

La stratégie de Nièvre Attractive au service du territoire

Une nouvelle stratégie pour 2025-2027

3 attractivités complémentaires

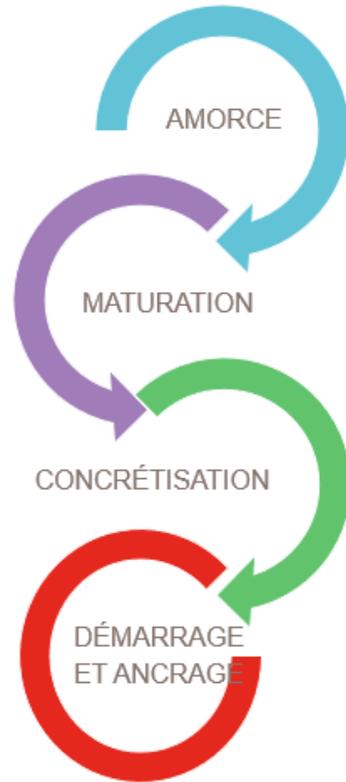


Un repositionnement qui répond à un besoin d'approche transversale pour :

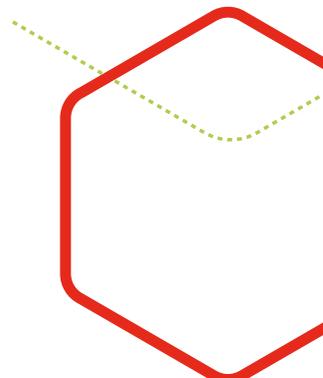
- Associer tourisme, qualité de vie et dynamisme territorial.
- Rompre avec une vision cloisonnée des missions (tourisme / économie / résidentielle)
- Replacer le territoire comme un tout cohérent aux yeux des différentes cibles (touristes, habitants, nouveaux habitants, entreprises etc.)
- Mutualiser les ressources et outils de l'agence réduisant ainsi les coûts tout en améliorant la pertinence

➔ **Toujours dans une logique de coopération territoriale et partenariale : une chaîne de valeur réunissant toutes les forces vives engagées pour le développement et la promotion du territoire**

L'écosystème d'accueil et d'accompagnement tout au long du parcours

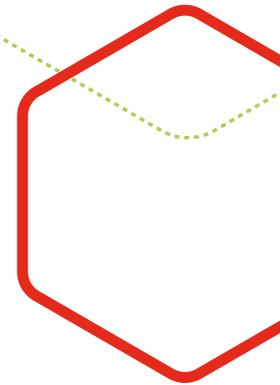
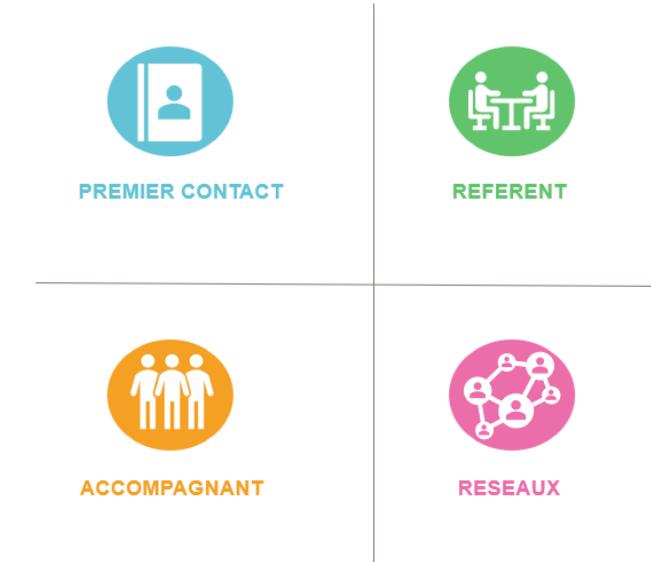


LE PORTEUR DE PROJET	L'ECOSYSTEME D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT
<p>IDENTIFIE UNE OPPORTUNITE</p> <p>S'intéresse au territoire et identifie une ou plusieurs opportunités</p>	<p>PROSPECTE</p> <p>Détecte des porteurs de projets, accompagne des cédants pour faciliter les futures reprises</p>
<p>CRÉE UN PROJET</p> <p>Bâti un projet global (économique et projet de vie) et décide de le mener à bout</p>	<p>AIDE A CONSOLIDER LES CHOIX</p> <p>Conseille le porteur de projet, fait vivre des rencontres et expériences utiles à la conception d'un projet viable et à la décision du Go/no Go.</p>
<p>MET EN OEUVRE</p> <p>Boucle un plan de financement, réalise les investissements et organise le démarrage d'activité</p> <p>S'installe sur le territoire s'il n'y est pas déjà.</p>	<p>FACILITE</p> <p>Déploie des outils (conseil, financement, promotion, services ...) utiles à la mise en œuvre concrète des projets économiques et des projets de vie des repreneurs. Facilite les démarches.</p>
<p>LANCE SON ACTIVITÉ</p> <p>Exploite sa structure et atteint progressivement un rythme de croisière</p>	<p>ANCRE SUR LE TERRITOIRE</p> <p>Aide à promouvoir le projet, reste à l'écoute, facilite un démarrage à court et moyen terme sur le territoire.</p>



Des rôles à déterminer

- COLLECTIVITÉS LOCALES (TECHNICIENS, ÉLUS)
- CHAMBRES CONSULAIRES ;
- AGENCES D'ATTRACTIVITÉS ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ;
- PAYS, PETR, PNR, PARC NATIONAUX,
- SERVICES DE L'ETAT
- SEM, SPL, FONCIÈRES
- ASSOCIATIONS OU RÉSEAUX D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISE
- STRUCTURES D'APPUI AU FINANCEMENT DE PROJET
- ASSOCIATIONS LOCALES
- DES STRUCTURES D'APPUI AUX PROJETS ESS
- AUTRES PRESTATAIRES PRIVÉS
- ...



03

**Focus sur l'outil « Dossier de site »
ou comment aider les porteurs de
projet économique à se projeter sur
un territoire ?**

Les intervenants de la séquence 3



Mathieu Albouy
Manager du pôle
« Développement des Territoires »
au cabinet Terre d'Avance



Lauriane Perrigault
Experte territoriale
Petites villes de demain
à la Banque des Territoires

Les stratégies de revitalisation multi-thèmes et acteurs



Une expérimentation dans la Nièvre en lien avec PVD

Expérimentation menée en 2023/2024 dans la Nièvre avec les partenaires locaux

- **4 anciens « hôtels/restaurants »** à reprendre, dans des Petites Villes de Demain : Châtillon-en-Bazois, Cercy-la-Tour, La Charité-sur-Loire et Saint-Saulge (58)
- Importance de redynamiser les communes **via une activité majeure d'hébergement / restauration**
- Démarche collaborative via le cabinet Terre d'Avance d'identification de solutions pour la recherche de repreneurs avec un **projet économique viable** :
 - Via le parcours d'accueil de l'écosystème local pour favoriser l'installation de porteurs de projet
 - Via les dossiers de site regroupant les informations essentielles du lieu à reprendre
 - Et notamment une particularité : **Nièvre Aménagement qui teste un concept d'intervention en concession d'aménagement**

Les caractéristiques des projets

- **Des formats « classiques »** (hôtel/restaurant) qui ne sont plus adaptés aux attentes des clientèles
- **Des modèles d'exploitations inadaptés** aux attentes des potentiels repreneurs/salariés
- **De forts niveaux d'investissement** nécessaires
- **Des territoires à faible densité,** et parfois à potentiel touristique limité

Peu de porteurs de projets et/ou peu de projets viables sur le long terme ;

Besoin parfois de changer de posture d'accompagnement

De la posture « accompagnateur »

La collectivité agit en tant que facilitatrice et accompagne des porteurs de projet à l'origine de l'initiative

À la posture « impulseur »

La collectivité est à l'origine de l'initiative et engage les premières étapes de la démarche (acquisitions, prospection de porteurs de projets, études opportunités)

Pourquoi « le dossier de site » ?

- Pour prospecter et donner de l'information aux porteurs de projets : UN OUTIL pour structurer un argumentaire et apporter de la matière aux porteurs de projets ;
- La réalisation du dossier de site = un prétexte pour **travailler à la consolidation du projet** avant même d'aller chercher des repreneurs ;

Un **OUTIL** qui se doit être **communiquant** , et surtout pas figé.



Que contient le « dossier de site » ?

- **Des éléments de connaissance du territoire** utiles pour des porteurs de projets connaissant peu la zone d'implantation ;

Offre environnante

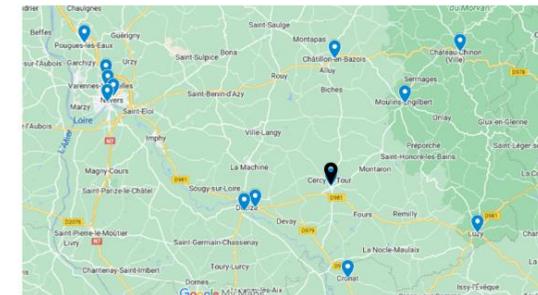
Offre Hébergement

Une faible offre de en hôtellerie, avec toutefois une dynamique de créations sur des maisons d'hôtes et gîtes liés notamment au cyclotourisme. Un potentiel lié aux thermes de Saint-Honoré les bains.

Nom	Commune	Forme	Gamme Prix	Note google	Capacité
Au foudre en Bazois	Chatillon	Gîte d'étape	36 – 130 €	4,7 – 126 avis	6 chambres 24 couchages
Le couvent en bazois	Chatillon	Chambre d'hôte	70- 85 €	4,1 – 94 avis	4 chambres 14 couchages
Auberge du Bon Coin	Moulins	Hotel/restaurent	80 – 125 €	4,1 – 79 avis	7 chambres
Hotel-restaurent Le bon Laboureur	Moulins	Hotel/restaurent	80 – 125 €	4,8 – 108 avis	?
Hotel Bel Air	Décize	Hotel 1 étoile	50 €	3,7 – 174 avis	?
Port de Décize	Décize	Hotel/réstaurent	75-90 €	4,2 – 407 avis	?



Offre Hôtellerie en bleu et offre maison d'hôtes en rouge



Que contient le « dossier de site » ?

➤ Des éléments de stratégie territoriale

Stratégies PVD/plans guide/projets de territoire (des extraits utiles)

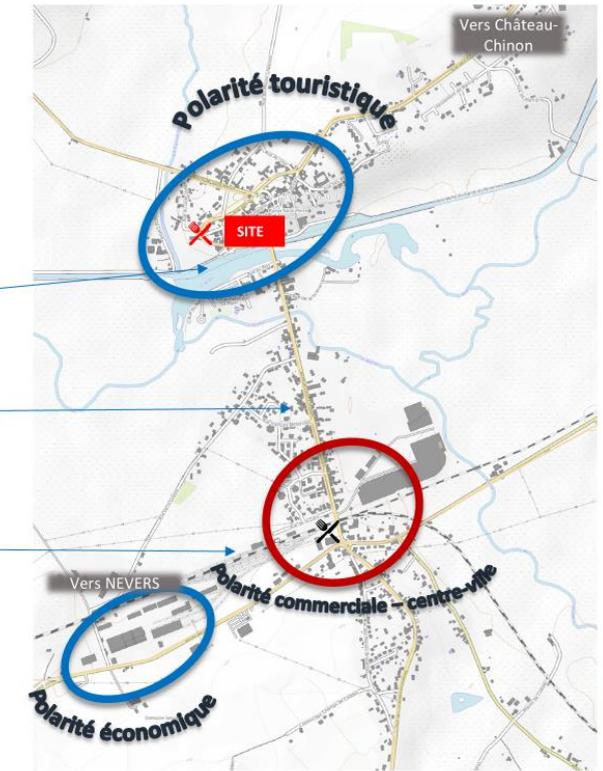
Stratégies touristiques et/ou commerciales

Volontés politiques, prospectives, actions collectives ou appels à projets à venir ou existants.

De part et d'autre du Canal : Camping, Ginguette Port, Office de tourisme,

Liaison entre les deux espaces – 1km – requalification programmée

Gare – projets autour des mobilités et du tourisme



www.nievre-attractive.com

Que contient le « dossier de site » ?

- Des hypothèses de positionnement économique, de perspectives de marché, de pistes à explorer ;

Avis de consultants missionnés

Le positionnement - Avis Annie Chanu, experte développement touristique

L'ancien hôtel de France mérite d'être rénové en une offre moderne, de niveau moyen-haut de gamme, qui puisse répondre aux besoins des clientèles (52% de clientèles CSP+ dans la Nièvre) :

- du canal du Nivernais, plaisanciers (12000 passages écluses) et cyclotouristes avec une offre adaptée,
- les amateurs de tourisme vert et slow tourisme, notamment provenant de la région parisienne (45% des nuitées françaises),
- les clientèles étrangères (25% des nuitées, Pays-Bas en tête) à la recherche d'une cuisine de terroir, voire gastronomique.

Etant donné sa petite capacité d'accueil et la diversité des clientèles potentielles, le projet doit pouvoir proposer un maximum de modularité (5 chambres + 1 gîte) pour répondre aux différents besoins. Il peut se démarquer de l'hôtellerie – restauration classique pour trouver un modèle économique mieux adapté au site, comme a pu le faire le Foudre en Bazois. Avec une offre de niveau 3*, il peut espérer un taux d'occupation satisfaisant (56,4% pour les hôtels 3* de la Nièvre), sans forcément viser un classement d'hôtel 3* contraignant.

Le moteur doit être l'offre de restauration et de convivialité (espaces en RDC), avec un chef prometteur, qui fera la renommée du site comme cela a été le cas dans le passé. La proposition de quelques chambres de charme permettra d'y accueillir les visiteurs, touristes de proximité ou plus lointain qui souhaitent séjourner à Chatillon. Le gîte peut répondre à la demande des familles en séjour ou des cyclotouristes en étape.

Positionnement : un lieu de convivialité
couplé à une offre d'hébergement modulable
et contemporaine.

NIÈVRE
ATTRACTIVE
COMMITÉ DE VITTE AVANCE

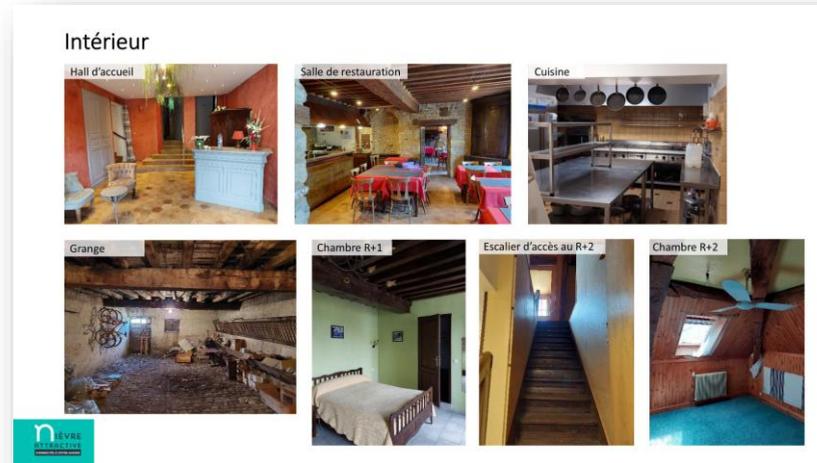
Le Place Neuve, ancienne auberge rénovée à
Brullioles - Monts du Lyonnais (69)



www.nievre-attractive.com

Que contient le « dossier de site » ?

- Des éléments connus sur les contraintes et opportunités d'aménagement, voire des intentions d'aménagement



Projet

Niveau RDC
Variante 1 – rampe PMR entrée principale -
Avis Frédéric CUNY, expert aménagement

Démolition	Surface en m ²	Prix au m ² € HT	Prix € HT
terrassement	75	320	24 000

Réaménagement	Surface en m ²	Prix au m ² € HT	Prix € HT
Salle de jeux	72	850	61 200
Galerie	18	2 200	39 600
Sanitaires	16	2 600	41 600
Rampe PMR	48	350	16 800
Terrasse d'été	65	520	33 800
Jardin	80	80	6 400

Equipement	Quantité	Prix unitaire € HT	Prix € HT
Ascenseur	1	36 000	36 000

PRIX TOTAL			259 400 € HT
------------	--	--	--------------



Situation cadastrale



Numéro de la parcelle: AL 0111
Surface de la parcelle: 2002 m²
Surface au sol des bâtiments: 875 m²

Que contient le « dossier de site » ?

- Des premières hypothèses en matière de modélisation économique (CA, mais aussi des premiers plans de financement avec résultats, voire hypothèses de financement).

Avis de consultants missionnés

Imaginons un projet – Les hypothèses de produits

- HÉBERGEMENT**
- 3 prix différenciés selon les saisons et le type de chambre (tarification allant de 85 € H à 120 € HT).
 - Hypothèse petit déjeuner à 13 € avec captation à 85%
 - Un taux d'occupation moyen à 56%, avec forte variabilité sur l'année

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septem	Octobre	Novem	Décem
BS	BS	BS	MS	MS	HS	HS	HS	HS	MS	MS	BS
30%	40%	45%	50%	65%	75%	80%	70%	70%	65%	50%	40%

CA HT 290 K€ EN RYTHME DE CROISIERE

- RESTAURATION**
- Ouverture 6 midi et 4 soir/semaine, sauf en juillet aout ou avec ouverture tous les jours le midi et 5 soir/semaine
 - Entre 14 et 30 couverts le midi (selon les saisons) et entre 10 et 30 couverts le soir (+ quelques compléments en soirée étape)
 - Ticket moyen du midi à 22 € HT et du soir à 28 € HT
 - Un complément de CA d'environ 17% apporté par le bar

CA HT 344 K€ EN RYTHME DE CROISIERE

Avis de consultants missionnés

Imaginons un projet – CR prévisionnel à 5 ans (détail) (à conserver ?)

CHARGES	N	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Impr. HT		20 000,00 €	30 000,00 €	41 250,00 €	51 000,00 €	61 000,00 €	61 000,00 €
Activ. de matières premières		40 000,00 €	70 000,00 €	80 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
Personnel		157 000,00 €	220 000,00 €	250 000,00 €	270 000,00 €	270 000,00 €	270 000,00 €
Transport et communications		20 000,00 €	20 000,00 €	47 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Communication		1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Immobilier		1 000,00 €	1 000,00 €	11 470,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €
Charges financières (intérêts emprunt)		2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €
Charges financières (intérêts prêt participatif)		4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Dotations aux amortissements		20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €
Impôts, taxes, juridique		1 000,00 €	1 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
Impôts et taxes (Bercel, CFE, CML, apprentissage)		2 000,00 €	2 000,00 €	4 120,00 €	5 400,00 €	5 400,00 €	5 400,00 €
Remplacement		1 000,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €
Commissions		1 000,00 €	1 000,00 €	10 000,00 €	21 700,00 €	21 700,00 €	21 700,00 €
Divers - autres charges d'exploitation		11 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
TOTAL		349 000,00 €	460 000,00 €				
PRODUITS		349 000,00 €	460 000,00 €				
CA Hébergement		172 000,00 €	250 000,00 €	310 210,00 €	344 000,00 €	344 000,00 €	344 000,00 €
CA Restauration		72 000,00 €	140 000,00 €	112 170,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
CA Autres activités		4 000,00 €	1 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
TOTAL		248 000,00 €	491 000,00 €	432 380,00 €	454 000,00 €	454 000,00 €	454 000,00 €
Résultat avant impôt		61 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
IS		-10,00 €	-10,00 €	-10,00 €	-10,00 €	-10,00 €	-10,00 €
Résultat après IS		51 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
ROTA		15,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
CAF		41 000,00 €	80 000,00 €	80 000,00 €	80 000,00 €	80 000,00 €	80 000,00 €

- Un modèle où les salaires des exploitants sont comptabilisés dans les charges de personnel
- Une montée en charge progressive des produits, en mettant la priorité avant tout sur l'offre de restauration
- 3 premières années déficitaires, avec de nombreuses charges fixes et amortissement à assumer dès la première année.
- A 4 ou 5 ans, une rentabilité envisageable d'environ 4,7%

Que contient le « dossier de site » ?

- Des informations sur **les dispositifs** et sur **l'écosystème d'accompagnement**.

Créer et développer mon projet

Vous avez un nouveau projet dans la Nièvre? Vous souhaitez faire évoluer votre offre et développer votre clientèle touristique? Nièvre Attractive vous accompagne dans la création et l'évolution de votre activité. Quel est votre besoin?



Qualifier mon offre

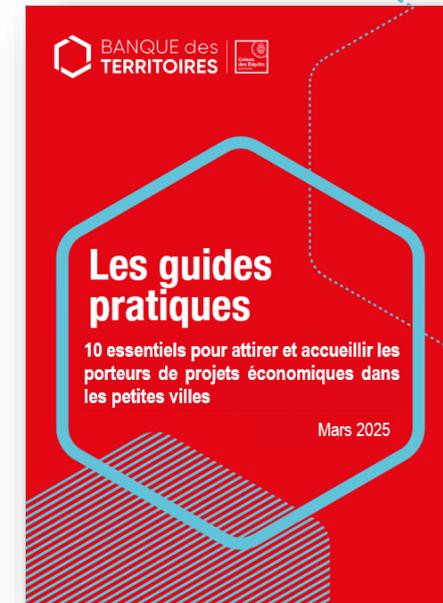
Dans un contexte hyperconcurrentiel, il est essentiel de répondre aux attentes des clients mais celles-ci évoluent constamment. La qualification vous aide à adapter votre offre, à améliorer sa visibilité tout en rassurant vos clients sur votre niveau de prestation.



Sortie prochaine du guide pratique sur les essentiels pour faciliter l'installation de porteurs de projets économiques

1. *Le portrait de territoire*
2. *La stratégie territoriale*
3. *Le positionnement, l'étude de marché*
4. *La programmation architecturale*
5. *Le modèle économique*
6. *Le parcours d'accueil et d'accompagnement*
7. *La cartographie des acteurs*
8. *Professionaliser et animer un écosystème d'accueil*
9. *Prospecter*
10. *Faciliter les financements*

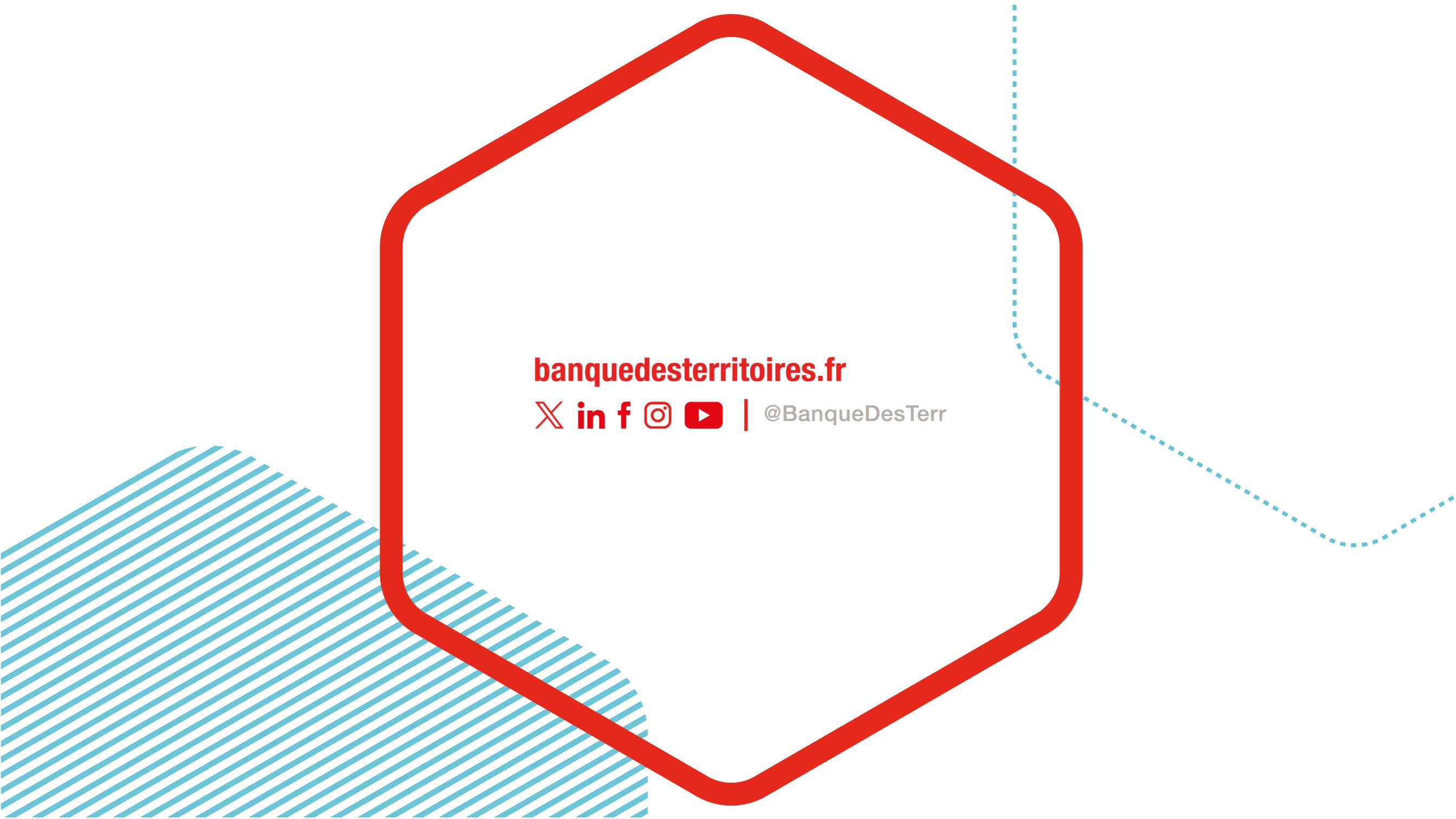
<https://www.banquedesterritoires.fr/revitalisation-petites-villes-demain/ressources>



Conclusion



Franck Chaigneau
*Responsable du service
Petites villes de demain
à la **Banque des Territoires***



banquedesterritoires.fr

 **in f**   | @BanqueDesTerr